

**VOORTGEZET
LEREN**
Een campagne van
VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs



8x Praktijkvoorbeelden

Leidinggeven aan leren

4

MET RELATIE,
COMPETENTIE EN
AUTONOMIE RUIMTE
CREËREN VOOR
ONTWIKKELING



20

+ POSTER
FLOWCHART
ONDERZOEK

16

COACHING VAN
LERAREN GEEFT
ONDERWIJS-
ONTWIKKELING
IMPULS



8 School in
ontwikkeling:
van cijfers naar
feedback

28

MET LES-
OBSERVATIES DE
KWALITEIT VAN
HET ONDERWIJS
BEWAKEN



12 De huisacademie:
nog nooit zo veel
onderwijskundig
rumoer in de school

24 "Ik stuur meer
vanuit de motivatie
van mensen"
Leidinggeven aan
een zelfsturend team



32 Een schoolcultuur
met meer gedeelde
verantwoordelijk-
heid:
"We geven ons team
veel vertrouwen"

36

DE 'PEDACER'
ALS MOTOR
VOOR
SCHOOL-
ONTWIKKELING



LEIDINGGEVEN AAN LEREN

Als schoolleider ben je niet alleen verantwoordelijk voor het leerproces van leerlingen, maar ook voor de professionele ontwikkeling van jezelf en jouw teamleden. Leidinggeven aan leren gaat over jouw rol als leider én over de manier waarop jij samen met je team vormgeeft aan de onderwijskundige visie van jouw school. In deze bundel vind je acht voorbeelden uit de praktijk over dit thema, bedoeld om jou en collega's te inspireren en om van elkaar te leren.

Schoolleidersconferentie

De Schoolleidersconferentie die op 11 november 2020 plaatsvindt staat in het teken van leidinggeven aan leren. Tijdens de conferentie doe je nieuwe inzichten op en leer je van en met collega-schoolleiders uit het hele land. Je kunt er dit jaar voor kiezen om online óf op locatie deel te nemen. Meer

weten? Kijk op: www.voortgezetleren.nl/schoolleidersconferentie

Over Voortgezet Leren

Het programma Voortgezet Leren ondersteunt vo-scholen bij de ontwikkeling van toekomstgericht onderwijs. Wil je op de hoogte blijven en wekelijks nieuwe praktijkvoorbeelden ontvangen in je mailbox? Meld je dan aan voor de nieuwsbrief. Of maak een account aan op Eduardo.nl, waar je in een afgeschermd groep kennis en ervaring uitwisselt met collega-schoolleiders uit het hele land.



Lees meer over Voortgezet Leren en wat dit programma voor jou kan betekenen op: voortgezetleren.nl

Met relatie, competentie en autonomie

RUIMTE CREËREN VOOR ONTWIKKELING

“Ik geef leiding op een manier waarop we willen dat leerlingen leren in de school.” Lees hoe schoolleiders, teamleiders en leraren op het Corlaer College met relatie, competentie en autonomie ruimte creëren voor ontwikkeling.

Als je werkt op het Corlaer College vind je het belangrijk om te werken op basis van relatie. Je wilt competent zijn of worden en competentie aanwakken bij anderen. En je werkt met elkaar vanuit vertrouwen: je gaat ervanuit dat iemand zijn werk goed wil doen. Deze basisovertuigingen zorgen ervoor dat iedereen op school zich prettig voelt, gemotiveerd is en zich kan ontwikkelen, zo luidt de visie van de school. Schoolleider Ronald Schaefer: “Ik geef leiding op een manier waarop we willen dat leerlingen leren in de school.”

De deur staat altijd open

Voor de ontwikkeling van leerlingen is het belangrijk dat ze begrijpen dat je anderen nodig hebt. Mensen die je waarderen en goed met je omgaan. Daarom werkt de school aan een goede relatie tussen leerlingen en leraren. Dit begint al bij de relatie tussen de schoolleider en de afdelingsleider. “Mijn

relatie met de schoolleider voelt gelijkwaardig. De deur van Ronald staat altijd open. Iedere week zitten we wel een keer een uur om onze gedachten op tafel te leggen en elkaar te adviseren”, vertelt afdelingsleider Peter van Montfrans. Hij wil dit ook weer uitstralen naar zijn team.

Samen zoeken naar een oplossing

Vincent van Polen is één van de leraren uit Peters team. “Als ik advies nodig heb, weet

“Ik merk dat wij vanuit de directie het vertrouwen krijgen om écht leiding te geven aan het stukje waarvoor we verantwoordelijk zijn”



Ronald Schaefer, Peter van Montfrans en Vincent van Polen

ik zeker dat ik bij Peter binnen kan lopen”, vertelt Vincent. “Ik vind het ook belangrijk dat leerlingen altijd bij mij terecht kunnen.” Dit gebeurt ook veel, want zijn gymles is een echte uitlaatklep voor veel leerlingen. “Over het algemeen heb ik een heel open relatie met mijn leerlingen. Zij mogen vertellen wat er bij hen speelt. Ik vertel wat ik ervan vind. En zo sparren we en zoeken we samen een oplossing.”

Vertrouwen krijgen en geven

Voor de ontwikkeling van leerlingen is het ook belangrijk dat ze geloof hebben in hun

kunnen en er plezier in hebben. Daarom werkt iedereen op het Corlaer met elkaar vanuit vertrouwen. Afdelingsleider Peter: “Ik merk dat wij vanuit de directie het vertrouwen krijgen om écht leiding te geven aan het stukje waarvoor we verantwoordelijk zijn.” Dit vertrouwen is ook iets wat Peter probeert door te geven aan zijn eigen team.

Leer-werkteams

Peter zorgt in zijn team voor autonomie en motivatie door te werken met leer-werkteams. “Uit het jaarplan kiezen we de drie belangrijkste thema’s die dat jaar centraal



“Het vertrouwen dat ik voor iedere leerling oog heb en ze waardering geef, werkt heel motiverend”

staan. Rondom deze thema's maken we de leer-werkteams.” In zo'n team zitten ongeveer acht leraren, waarvan één de coach is en de leiding neemt. “Als coach kies ik niet iemand waarvan ik zeker weet dat zij of hij het kan. Ik geef liever iemand vertrouwen die in een bepaalde ontwikkelingsfase zit en wat meer verantwoordelijkheid aankan en daarmee wil experimenteren.”

Mee naar het mt

De leer-werkteams komen vier keer per jaar samen. Zo'n bijeenkomst duurt drie uur en heeft als doel een opbrengst die alle leraren in het team de volgende dag kunnen uitproberen in de les. “Zo heeft een team voor het thema ‘leren leren’ kaarten gemaakt met leerstrategieën voor leraren en leerlingen.” De ideeën worden uitgebreid geëvalueerd en doorontwikkeld binnen de teams. “Heeft een team iets gemaakt wat binnen een thema écht iets oplevert? Dan ga je het met de afdeling bespreken. Als het een succes is, laat ik het natuurlijk zien in het mt-overleg met de vraag: is dit ook iets voor andere afdelingen?”



PROFESSIONELE LEERCULTUUR

In een professionele leercultuur blijven niet alleen leerlingen, maar ook leraren, schoolleiders en bestuurders zich continu ontwikkelen. Collega's geven elkaar feedback en leraren durven te experimenteren in de eigen lespraktijk. Benieuwd hoe je een professionele leercultuur op jouw school kunt bevorderen? Ga naar:

**voortgezetleren.nl/
professionele-leercultuur**



Individen laten groeien

Ook op individueel niveau besteedt Peter aandacht aan autonomie. Vincent volgde het afgelopen jaar het teach-leadertraject (een interne opleiding van de Meerwegen scholengroep), waarin hij leerde leiding te geven aan projecten. Peter: “Onze afdeling vmbo basis/kader heeft al heel lang de wens om een eigen plek te krijgen op de tweede verdieping. Dus ik heb Vincent de opdracht gegeven om hiervoor een gaaf plan te maken.”

Kijk niet constant mee

Vincent: “Peter gaf me vertrouwen en liet me vrij bij deze opdracht. Hij was vooral bezig met mij te faciliteren. Hierdoor ging ik uit

mezelf steeds naar hem toe om te vertellen hoe het ging. En zo was hij – zonder constant over mijn schouder te kijken – alsnog op de hoogte.” Vincent geeft zijn leerlingen op deze manier ook vertrouwen. “Ik stippel wel eens voor een aantal weken uit wat ze gaan leren. Ik doe dit op zo'n manier dat elke leerling op zijn eigen niveau kan instappen en doorgroeien. Natuurlijk ben ik wel constant beschikbaar voor hulp en grijp ik in als ik vind dat dit nodig is voor het leerproces.”

‘Wow, hij zag het gewoon’

Er zijn meer manieren waarop Vincent zijn leerlingen motiveert om zich te ontwikkelen. “Als ik aan de ene kant van de zaal sta, zorg ik ervoor dat ik wel zie wat er aan de andere

kant gebeurt. En ook als dáár iets goed gaat, brul ik door de hele zaal een compliment. Dan kijken ze heel verrast van wow, hij zag het gewoon. Het vertrouwen dat ik voor iedere leerling oog heb en ze waardering geef, werkt heel motiverend.”

Elke les een nieuwe kans

Pas zei een leerling tegen Vincent: “Meneer, ik vind het altijd zo fijn dat u mij elke les weer opnieuw een kans geeft.” Zo zou het overall moeten zijn in het onderwijs, vindt Vincent. “Elke les is weer een nieuwe kans. Het is aan de leerling hoe hij ermee omgaat. De één pakt 'm. De ander heeft wat meer lessen nodig voordat hij doorheeft dat leraren helemaal niet zo vervelend zijn.”





Milko Duker, Irene Prins, Robert Claassen,
Briënne ten Napel en Annemartje Brandsma

School in ontwikkeling: VAN CIJFERS NAAR FEEDBACK

Sinds schooljaar 2018-2019 werken alle brugklasleerlingen op het Kaj Munk College in Hoofddorp volgens het principe van formatief leren. De leerresultaten in de vorm van cijfers staan niet langer centraal, de nadruk ligt op het persoonlijke leerproces. Briënne ten Napel (schoolleider) en Robert Claassen (teamleider) vertellen samen met leraren Milko Duker en Annemartje Brandsma hoe deze onderwijsvernieuwing vorm kreeg.

Briënne: "Ik ben gevallen voor deze school, omdat er sprake was van veel autonomie en toewijding onder de leraren. Er zijn scholen waar je heel erg moet duwen om iets nieuws van de grond te krijgen, maar hier was dat juist het omgekeerde." Toen Briënne in 2017 startte op het Kaj Munk viel ook het enthousiasme van het lerarenteam haar meteen op. Aan de andere kant werd ook duidelijk dat er meer eenheid moest komen. "Collega's hadden niet voldoende scherp voor ogen waar we naartoe gingen. Het ontbrak aan een eenduidige visie en koers." Een vraagstuk voor de schoolleiding was dus hoe ze meer focus konden aanbrengen, zonder af te doen aan het bruisende karakter van de school.

Verbeteren van het leerklimaat

Op basis van gesprekken met collega's bracht de schoolleiding de aandachtspunten in kaart. Verbetering van het leerklimaat bleek een belangrijke ambitie te zijn. Er was veel behoefte aan echte aandacht voor leerlingen en meer oog voor het individuele leerproces. De urgentie werd door collega's gevoeld, omdat de onderwijsresultaten op een aantal punten achterbleven. Briënne: "Er was zo veel kwaliteit binnen de school, maar het kwam in de resultaten nog niet voldoende tot

"Ik ontdek veel eerder wat een leerling niet begrijpt, en vervolgens kijken we samen hoe we dat kunnen aanpakken"

uiting." Er was al een enthousiaste werkgroep bezig met formatief leren. Docent Milko Duker maakte daar deel van uit. Het was daarom een logische keuze om formatief leren verder te ontwikkelen. Maar hoe start je zo'n ingrijpende onderwijsvernieuwing en wat vraagt dat van het lerarenteam?

Vorbereidingen

Voordat formatief leren in de praktijk werd gebracht, is achter de schermen veel werk verricht. Samen met collega-teamleider Irene Prins volgde Robert Claassen de leergang Strategisch HRM. Daardoor ging het balletje versneld rollen. Robert: "Een belangrijk instrument binnen SHRM is het AMO-model, dat ervan uitgaat dat individuen goed presteren als ze het vermogen (Ability), de motivatie (Motivation) en de mogelijkheden (Opportunity's) hebben." Met dit model in het achterhoofd voerde de schoolleiding met alle 180 leraren een AMO-gesprek.



Robert: "We wilden erachter komen of zij het principe van formatief leren zagen zitten. We stelden vragen als: Denk jij dat de werkwijze van formatief leren bij je past? Welke belemmeringen zie je? Ben je bereid om hier extra in te investeren?" Docent Annemartje kijkt positief terug op dit gesprek: "Mijn kijk op lesgeven past goed bij formatief leren, dus ik voorzag geen grote problemen. Voor sommige leraren zal het wel wennen zijn, omdat ze continu feedback moeten geven aan leerlingen. Zo'n overstap is niet voor iedereen even gemakkelijk."

Draagkracht creëren

Bij een organisatieverandering als deze is het cruciaal dat er voldoende draagvlak is. Robert: "Het is ontzettend belangrijk om het lerarenteam serieus te nemen en centraal te stellen. Zij zijn de professionals, zij moeten het uiteindelijk doen." Milko vult aan: "Met deze vernieuwing grijp je natuurlijk direct in, in de les van de leraar. De manier waarop leraren naar lessen en toetsen kijken, gaat op de schop op het moment dat je met formatief leren gaat werken. Het is daardoor een ingrijpend proces." Het helpt om modellen in te zetten die hun waarde hebben bewezen. Briënne: "Tien jaar geleden had ik meer de

neiging om te zeggen: zo gaan we het doen. Nu konden we op basis van de AMO-gesprekken laten zien dat het voorstel breed gedragen wordt in de organisatie. We gaven van tevoren heel duidelijk aan: als het merendeel van de collega's het niet ziet zitten, dan doen we het niet." In dialoog met het team en aan de hand van werkgroepen en studiedagen werd steeds concreter hoe formatief leren op het Kaj Munk eruit ging zien.

Formatief in de praktijk

Sinds schooljaar 2018-2019 is formatief leren voor alle brugklasleerlingen vaste prik. Concreet betekent het dat leerlingen per vak leerdoelen formuleren en feedback krijgen op hun voortgang. Milko: "Het is voor zowel leerlingen als ouders een cultuuromslag. Ze waren zo gewend aan cijfers, ze misten die



STRATEGISCH HRM

Scholen die strategisch HRM inzetten, verbinden de onderwijsambities van de school aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers. Als schoolleider speel jij hierin een belangrijke rol. Schoolleiders gaan het gesprek aan met leraren over hun ambities én de visie en ambities van de school. Strategisch HRM inzetten of uitbreiden op jouw school? Bekijk hoe het programma Voortgezet Leren jou verder kan helpen: voortgezetleren.nl/shrm



**Lees meer over
strategisch HRM**

ontwikkelpunten en geeft aan wat hij in zijn ontwikkeling nodig heeft van school en van thuis. Dat levert elke keer weer een mooi gesprek op. En belangrijker nog: de leerling heeft zo veel meer regie op zijn eigen leerproces!"

Hoe gaat het nu?

Tijd om de balans op te maken: hoe is het nu met formatief leren? Briënne: "Het is slechts een middel, geen wondermiddel, maar de eerste ervaringen zijn zeker positief." Milko: "Wat ik het allermooiste vind, is dat ik nu in een veel eerder stadium ontdek wat een leerling niet begrijpt, en we vervolgens samen kijken hoe we dat kunnen aanpakken." Annemartje voegt toe: "Als docent ben ik nu veel intensiever bezig met het leerproces van de leerlingen, met hun groei." Niet alleen de rol van leraar, ook de rol van de schoolleider is door dit proces veranderd, geeft Robert aan. "Voorheen gaven we leiding aan een oneindige ruimte, omdat er te weinig focus was. Nu er duidelijke kaders staan met betrekking tot een zichtbaar leerklimaat, kunnen we gericht leidinggeven aan het team."



"Het lerarenteam staat centraal. Zij zijn de professionals, zij moeten het uiteindelijk doen"



Desiree Berendsen

DE HUISACADEMIE: nog nooit zo veel onderwijskundig rumoer in de school

In 2015 startte op het Corderius College een huisacademie. Wat begon als een nieuwe aanpak van professionalisering, resulteerde al snel in de ontwikkeling van leergemeenschappen in de school.

Van een beginnerscursus mentoraat tot een training omgaan met autisme of een complete leergang onderzoeksdidactiek: medewerkers van het Corderius College in Amersfoort kunnen elk jaar kiezen uit een breed professionaliseringsaanbod. Dit wordt verzorgd door de Corderius Academie, het eigen professionaliseringsinstituut van de school. De trainers zijn vaak collega-docenten en soms externen. Medewerkers mogen zelf kiezen aan welke activiteiten ze meedoen, als ze zich maar ontwikkelen. "Ik vind het fijn dat ik niet zelf hoeft uit te zoeken wat er aan professionalisering wordt aangeboden", zegt docent scheikunde Gabriëlle de Haan. "Ook is het fijn om samen met collega's te leren." ➡

TIPS VAN DESIREE



- ➡ **"Breng focus aan in het professionaliseringsaanbod.** Beperk je tot activiteiten die verband houden met de schooldoelen. Maar: wij bieden bijvoorbeeld wél een cursus mindfulness, om beter om te gaan met werkdruk."
- ➡ **"Kijk eerst of de deskundigheid in school aanwezig is voor je een externe trainer inhuurt.** Het werkt motiverend als collega's erkenning krijgen voor hun expertise."
- ➡ **"Samen met collega's een cursus of training volgen is beter dan alleen,** omdat je de kennis dan samen de school in kunt brengen."
- ➡ **"Maak de opbrengsten van professionalisering zichtbaar.** Reik ook voor de kleinste training een certificaat uit en doe dat tijdens een feestelijke afsluiting van het jaar."
- ➡ **"Ga niet zelf het wiel uitvinden:** sluit je aan bij het Netwerk Huisacademies."

“Door de ontwikkeling van de Corderius Academie kwam de ontwikkeling van de school in een stroomversnelling”

Voordelen

De Corderius Academie ontstond in 2015 omdat de directie meer structuur in de professionalisering wilde aanbrengen. “Toen ging dat nogal ad hoc”, zegt plaatsvervangend rector Kees van den Brink. “In periodieke gesprekken met hun leidinggevende konden collega’s melden of ze zich bij wilden scholen. Maar daar werd weinig gebruik van gemaakt en er bleef budget over.” Het idee van een huisacademie sprak de directie aan: als

EEN HUISACADEMIE (NOG) EEN TE GROTE STAP?

Voortgezet Leren organiseert met regelmaat trainingen, leernetwerken en conferenties op locaties in heel Nederland. De activiteiten zijn voor bestuurders, schoolleiders, teamleiders, leraren en ondersteunend personeel in het vo. Bekijk de agenda op voortgezetleren.nl/agenda



Bekijk de agenda

cursussen en trainingen op school plaatsvinden, is het voor leraren makkelijker om mee te doen. Ook kan het aanbod beter op hun behoefte worden afgestemd. En, heel belangrijk: je kunt ook scholing aanbieden die bij de schoolontwikkeling past.”

Lerende organisatie

De eerste twee jaar werd een conrector vrijgesteld om de huisacademie op te zetten. “Je hebt in de beginfase wat power vanuit de directie nodig. Maar vanuit het idee van gedeeld leiderschap wilden we graag dat een docent het daarna overnam”, zegt Kees. In januari 2017 werd docent filosofie Desiree Berendsen tot coördinator van de academie benoemd. Ook zij wilde graag professionalisering koppelen aan schoolontwikkeling: “Ik heb meteen gezegd: ik wil niet alleen maar de baas van een cursusinstituut zijn. Ik zie de academie als een middel waarmee onze school een lerende organisatie kan worden.”

Werken met de leercirkel

Wat daarbij hielp, was dat tegelijk met Desiree een kwaliteitsmedewerker werd aangesteld. “Zij heeft het werken met de leercirkel – plan-do-check-act – in de school gebracht”, zegt Desiree. “Dat versnelde onze ontwikkeling naar een lerende organisatie. We waren altijd

goed in het bedenken van nieuwe dingen en ook wel in het uitvoeren, maar meestal niet in het evalueren en verbeteren. We hebben geleerd dat een verandering niet altijd groots en meeslepend hoeft te zijn. Vaak is het effectiever als je kleine stappen zet en van daaruit systematisch verbetert: hoe doen we het morgen net iets beter dan vandaag?”

Iedereen ontwikkelt

Invallende begint de lerende organisatie op het Corderius College vorm te krijgen. Sinds schooljaar 2017-2018 doet elke leraar mee aan een ontwikkelgroep (een professionele leergemeenschap) rond een onderwijskundig thema. “Iedereen is aan het ontwikkelen en dat stelt ons voor nieuwe vragen”, zegt Kees. “Hoe brengen we lijn in al die ontwikkelingen? En hoe krijgt een ontwikkelgroep andere leraren mee? Dat laatste doen we onder meer door opbrengstenmarkten te organiseren en op studiedagen kennis te delen. Want sommige ontwikkelingen werken alleen als je ze gezamenlijk aanpakt – formatief evalueren bijvoorbeeld.”

Oog voor samenhang

Binnen de Corderius Academie zijn Desiree en haar collega Jan Bogaard nu ook



met deze vragen bezig. Behalve bij het professionaliseringsaanbod en de invulling van studiedagen zijn zij ook betrokken bij het functioneren van de ontwikkelgroepen. Ze houden vooral de samenhang in het oog: wat zijn de prioriteiten in het schoolplan en waar moet binnen ontwikkelingen dus de focus liggen? Ook vormt Desiree de link naar de directie. “Een deel van de schoolontwikkeling vindt nu in de ontwikkelgroepen plaats”, zegt Kees. “Desiree en ik spreken alle ontwikkelingen wekelijks door, zodat we als directie op de hoogte blijven. Ook schuift ze regelmatig aan in het directieoverleg.”

Stroomversnelling

“Door de ontwikkeling van de Corderius Academie kwam de ontwikkeling van de school in een stroomversnelling”, besluit Kees. “Eerst waren leraren vooral tevreden over het gemak waarmee ze zich via de academie konden scholen. Nu vinden ze het ontzettend leuk om in ontwikkelgroepen bezig te zijn. We hebben nog nooit zo veel onderwijskundig rumoer in de school gehad.” Desiree vult aan: “Het eigenaarschap dat we bij leerlingen verwachten, zien we nu gespiegeld bij leraren. Zij voelen de ruimte voor ontwikkeling. We horen zelfs ouders zeggen dat wij als school altijd in ontwikkeling zijn.”

COACHING VAN LERAREN GEEFT ONDERWIJS-ONTWIKKELING IMPULS

De maatschappij verandert, leerlingen veranderen en we weten niet welke nieuwe banen in de toekomst gaan ontstaan. Hoe innoveert Wellantcollege Oegstgeest het onderwijs om deze constante ontwikkeling bij te houden?

Aline Admiraal is senior schoolleider bij Wellantcollege in Oegstgeest, een vmbo met 450 leerlingen en 50 leraren. "Passend onderwijs, technologische ontwikkelingen en een meer individualistische samenleving vragen om een andere manier van lesgeven. Onze school moet daarin mee. Deze ontwikkeling begint bij de leraren, zij zijn het vliegwiel. Zij moeten in beweging komen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Als schoolleider alleen informatie geven en verwachten dat er iets verandert, werkt niet."

Jonge voorlopers

Hoe brengt de school de leraren dan in beweging? Ten eerste heeft Wellantcollege geïnvesteerd in jonge mensen. "Zij zijn de vernieuwers, de voorlopers", ziet Aline. "Een vakgroep is bij ons een mix van jonge en

ervaren leraren. Ik heb de hoofden van vakgroepen gekoppeld aan een jonger maatje en hen samen een cursus laten volgen over het aansturen van een team. Ik zie dat ze enthousiast zijn om samen op te trekken."

Docentencoach

"Dat we veel bevlogen leraren hebben, komt ook door ons docentencoachprogramma", vervolgt Aline. "Mensen voelen zich daarvoor gezien en gewaardeerd." Bienneke Verhaar is docent Nederlands en docentencoach. Ze helpt stagiaires, nieuwe én ervaren docenten hun weg te vinden op school en in hun carrière. "Coaching helpt hen om zichzelf te blijven ontwikkelen. Het leidt tot een laag ziekteverzuim, minder eilandjes en meer samenwerking. Het is ten eerste bedoeld voor nieuwe leraren. Zij beginnen vaak op



Bienneke Verhaar

een onbekende school tussen nieuwe collega's en staan voor klassen die ze nog niet kennen. Ik koppel hen voor praktische zaken aan een collega uit de vakgroep. Voor de meer sociaal-emotionele vraagstukken kunnen ze bij mij terecht." Aline: "Het mooie is dat ervaren leraren er ook gebruik van maken. Zo hebben we een lerende cultuur gecreëerd."

Persoonlijke leerdoelen

Twee keer per jaar hebben de leraren een ontwikkelgesprek. Aline vraagt ze waar ze

"Wanneer je blijft leren, herken je de worsteling van leerlingen"

zich in willen ontwikkelen. Naar aanleiding daarvan volgen twintig leraren nu een training differentiëren in de klas. Aline: "We bespreken persoonlijke leerdoelen en leggen die vast in het bekwaamheidsdossier. In hoeverre die doelen behaald worden, meten we niet. Ieder ontwikkelt zich op zijn eigen manier ➡"

“We willen naar coachend leren, eerst via de mentoren, daarna in de klas”

en niveau, afhankelijk van de persoon en omstandigheden. Wel stel ik de eis dat ze collegiale lesbezoeken toestaan en afleggen. Ze mogen zelf een collega hiervoor benaderen en geven feedback aan elkaar.” Bienneke doet dat regelmatig. “Vaak vinden leraren het spannend wanneer er iemand meekijkt. Maar meestal ben je zelf je grootste criticus. En het is leuk om ideeën op te doen bij elkaar. Wanneer je blijft leren, ervaar je bovendien hoe moeilijk dat eigenlijk is. Je herkent de worsteling van leerlingen.”

Het goede voorbeeld

“Als je wil dat je team zich blijft ontwikkelen, moet je zelf het goede voorbeeld geven”, vindt Aline. “Ik volg een master Educational Management. Mooi is dat de literatuur die ik daarvoor lees, onderschrijft wat we intuïtief al doen. Bijvoorbeeld het boek ‘Het Et-Cetera principe’ van Thijs Homan, over een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling. Hierin komt naar voren dat kleine groepjes aan de slag gaan met innovaties. Dat passen wij ook toe: als een soort petrischaaltjes experimenteren we met de nieuwe aanpak in het klein. Is het succesvol, dan pakken we het op grotere schaal

op. Ik wil daarnaast bij andere scholen kijken hoe zij werken aan onderwijsontwikkeling, maar in de praktijk is daar weinig tijd voor.”

Coaching in de klas

Wellantcollege wil de coachingsaanpak voor leraren ook gaan inzetten voor leerlingen. “Dat is een van de speerpunten dit jaar uit onze gezamenlijke visie: op weg naar gepersonaliseerd leren. Onze mentoren worden de coaches”, legt Bienneke uit. “Momenteel hebben leerlingen drie mentor-gesprekken per jaar, maar de kwaliteit van die gesprekken verschilt. Je moet de juiste vragen stellen en goed luisteren. Een leerling moet zelf aanwijzen waar hij of zij aan wil werken en hoe. Een oplossing moet uit henzelf komen en dat is moeilijk. We starten het proces met collega’s die enthousiast zijn over de nieuwe werkwijze, zodat zij dit kunnen overbrengen op de anderen.”

Train de trainer

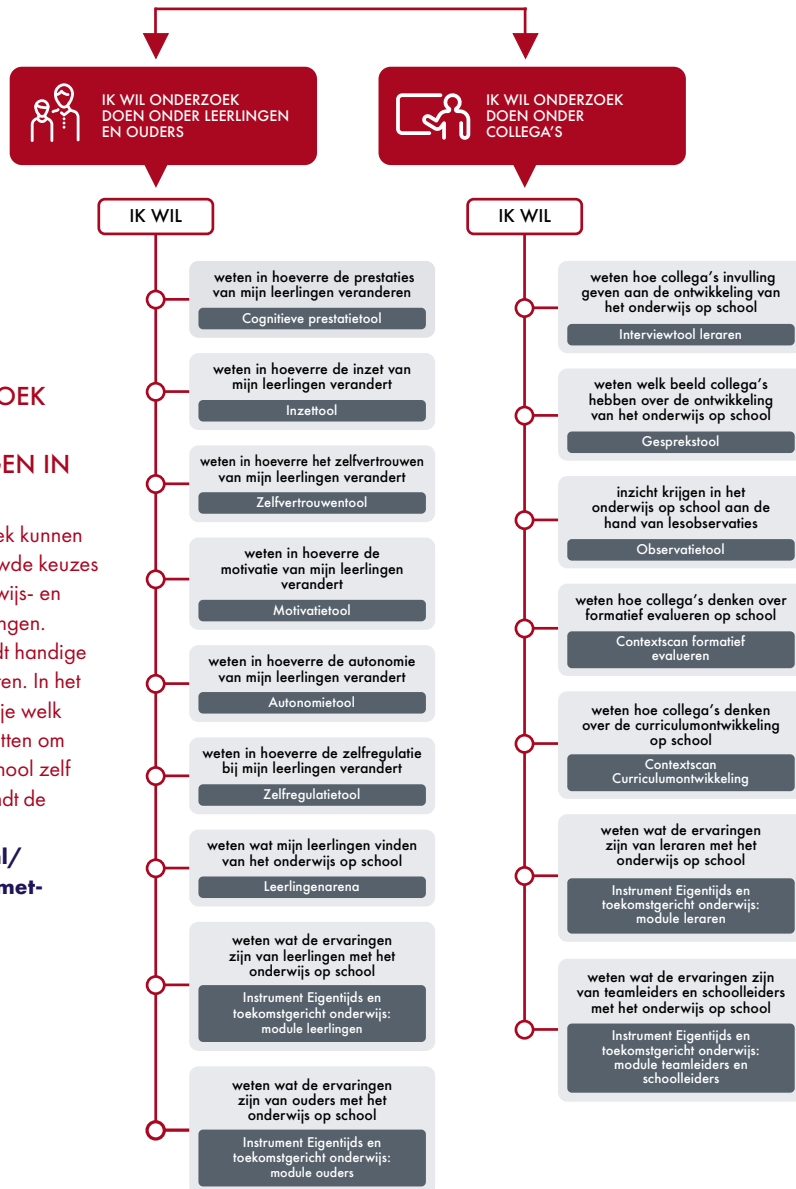
De school werkt met het train-de-trainer principe. “Dat werkt beter dan wanneer een externe partij het invoert”, vindt Aline. “Een externe gaat weer weg, terwijl wij dit duurzaam willen invoeren. En intern kun je meer maatwerk leveren.” Eerst gaan de mentoren

HANG DEZE POSTER OP
IN DE PERSONEELSKAMER

Lees het praktijkvoorbeeld verder op pagina 23 ➡



BRENG JE ONDERWIJS- ONTWIKKELING IN KAART

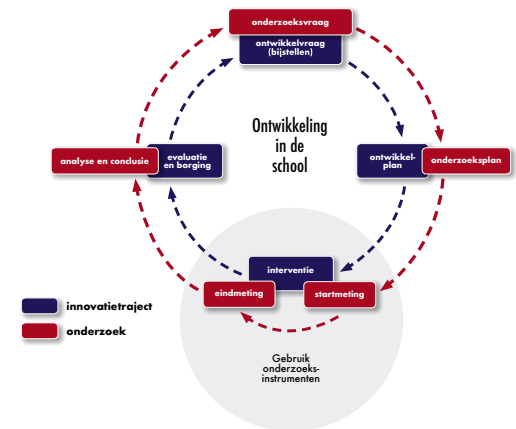
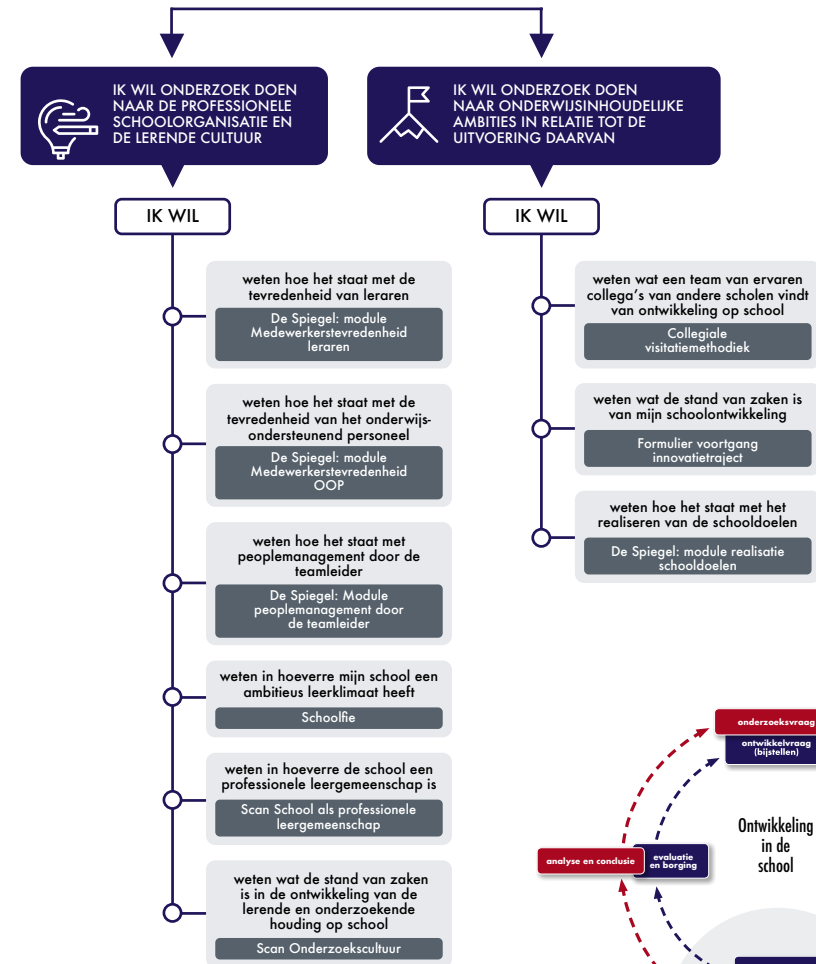


WIL JE ONDERZOEK DOEN NAAR ONTWIKKELINGEN IN DE SCHOOL?

Inzichten uit onderzoek kunnen helpen om onderbouwde keuzes te maken voor onderwijs- en organisatieontwikkelingen. Voortgezet Leren biedt handige onderzoeksinstrumenten. In het schema hiernaast zie je welk instrument jij kunt inzetten om ontwikkelingen op school zelf te onderzoeken. Je vindt de instrumenten op voortgezetleren.nl/zelf-aan-de-slag-met-onderzoek



BRENG JE ORGANISATIE- ONTWIKKELING IN KAART



HANG DEZE POSTER OP IN DE PERSONEELSKAMER



HOE WEET JE OF EEN ONTWIKKELING WERKT?

Voortgezet Leren biedt handige onderzoeksinstrumenten om je eigen onderwijs- en organisatieontwikkelingen in kaart te brengen. Gebruik het schema op de vorige pagina. Daarin zie je welke instrumenten jij kunt gebruiken om ontwikkelingen op jouw school te onderzoeken.

aan de slag met de coachende aanpak, daarna wordt die ook in de lessen geïntegreerd. "Een aantal leraren geeft al op die manier les, dat proces loopt parallel met dat van de mentoren. Maar overgaan op een coachende aanpak vraagt om een cultuurverandering en daarvoor is tijd nodig. We trekken er drie jaar voor uit."

Waardering leerlingen

Wellantcollege werkt nu vijf jaar op deze manier aan onderwijsinnovatie. Wat merken de leerlingen van de ontwikkelingen? Aline: "Voor de kerstvakantie hebben tien leerlingen met schoolleiders geluncht. We vroegen hun onder meer welke lessen zij het leukst vinden. Dat blijken de meer verrassende

lessen te zijn met bijvoorbeeld een quiz, spelelement of keuzemogelijkheden. De klassieke lessen worden iets minder gewaardeerd." Nieuwe lesmethoden ontwikkelen kost tijd, waar halen de leraren die vandaan? "Met die vraag gaan we met een innovatiegroep binnen Voortgezet Leren aan de slag. Het betekent dat we keuzes moeten maken, het kan niet 'en en'. Ik weet dat er scholen zijn die de tijd ervoor vinden, dus die voorbeelden gaan we bekijken." ➡



Uldrik Speerstra

“IK STUUR MEER VANUIT DE MOTIVATIE VAN MENSEN”

Wat doe je als leraren bij je aankloppen met het plan om als zelfsturend team een nieuw onderwijsconcept op te zetten? Rector Uldrik Speerstra van het Herbert Visser College gaf groen licht.

Het was een gedurfd plan waar de leraren mee kwamen. Waarom zei je ‘ja’?

“Ik had er op twee fronten vertrouwen in. Allereerst vond ik het een sterk onderwijsconcept. HVX – Herbert Visser eXplore, zoals het is gaan heten – gaat uit van de motivatie van leerlingen. Zij werken zelfgestuurd, vanuit eigen leervragen, met intensieve begeleiding in een rijke leeromgeving. Dit sloot aan bij eerdere onderwijskundige veranderingen binnen de school. Teamteaching bijvoorbeeld, waarbij twee leraren samen lesgeven aan een grote groep, en het werken met iPads in het vwo, aan de hand van een zelf ontwikkelde digitale didactiek. Verbindingen leggen tussen al die lopende vernieuwingen was de opdracht waarmee ik kort daarvoor als rector van het HVC was begonnen.”

Wat was de tweede reden?

“Ik had vertrouwen in de mensen. Dit was een gedreven groep leraren die een gezamenlijk bedacht concept wilde opzetten. Eigenlijk lag het niet zo voor de hand om dit in de vorm van een zelfsturend team te doen, gezien de wat meer hiërarchische cultuur van de school

“Om overzicht te houden, heb ik gevraagd om één gesprekspartner binnen het team”

GOUDEN TIP voor leidinggeven aan een zelfsturend team



“Leg je eigen agenda open op tafel. Als je iets wilt, vertel dat dan gewoon aan het team en geef hun ruimte om dit op te pakken.”

– we hebben nog even gedacht over het aanstellen van een projectleider of coördinator. Maar bij een onderwijsconcept dat leerlingen zelfsturend laat werken, is een zelfsturend lerarenteam wel passend. Ik kreeg er vertrouwen in toen ik ging kijken bij zelfsturende teams van de zorgorganisatie Spirit. Ik zag dat het werk voor de mensen daar meer betekenis had nu ze zelf aan het roer stonden. Dat gaf de doorslag.”

HVX is in 2018-2019 van start gegaan. Ging alles volgens plan?

“Er waren wel hindernissen. Leden van een zelfsturend team hebben zowel onderwijs-taken als andere taken en dat moesten we zien in te passen in het bestaande taakbeleid van ons bestuur. Dat lukte doordat de HR-afdeling met ons meedacht, vanuit mogelijkheden en niet vanuit beperkingen. Maar de invoering liep wel een jaar vertraging op omdat de MR betwijfelde of het concept al voldoende was uitontwikkeld.”

Hoe kijk je daar nu tegenaan?

“Zelf zou ik niet voor uitstel gekozen hebben, maar achteraf gezien ben ik dankbaar voor



de kritisch-constructieve opstelling van de MR. Het concept is veel sterker geworden doordat het team een jaar kon proefdraaien. Tijdens een aantal tweedaagsen met groep 8-leerlingen hebben teamleden delen van het programma ontwikkeld en uitgetest. Ook gaf het uitstel ons de mogelijkheid met ouders in gesprek te gaan over hun wensen en verwachtingen van HVX."

Wat doe jij nu in relatie tot het zelfsturende team?

"De teamleden regelen alles zelf. Ze verdelen het werk, nemen de beslissingen en sturen bij als dat nodig is. Afhankelijk van het onderwerp

heeft een van de teamleden een informele leidersrol. Maar hun informele leiderschap en mijn formele leiderschap zijn natuurlijk wel verbonden. Om overzicht te houden, heb ik gevraagd om één gesprekspartner binnen het team. Dat is Evert-Jan van Oppelaar. Met hem zit ik bijna dagelijks even om de tafel. De relatie is open: als ik iets wil, zeg ik dat gewoon en andersom ook."

SLUIT JE AAN BIJ SCHOOLLEIDERS VOOR DE TOEKOMST

Wil jij met collega-schoolleiders nadenken over nieuwe onderwijsconcepten, zoals zelfsturende teams? Schoolleiders voor de Toekomst is een groep schoolleiders die de handen ineen slaat om het onderwijs te vernieuwen. Doe mee en vergroot je netwerk, help de slagkracht in de sector te vergroten en deel kennis en ervaring met collega's. Kijk op schoolleidersvoordetoekomst.nl



Grijp je weleens in?

"Ja, maar niet op een autoritaire manier. Als ik vind dat een interventie nodig is, ga ik met het team om de tafel zitten. Ik stel dan vooral vragen: Hoe schatten jullie de kwestie in? Hoe gaan jullie verder? Moeten we samen nieuwe doelen afspreken? Je neemt mensen serieus. Als een plan van onderop is bedacht, moet de correctie ook vanuit de groep komen. Maar ik schep wel duidelijkheid, want ik heb geleerd dat je moet oppassen met aannames. Je kunt niet van informele leiders vragen dat ze vanzelf wel doen wat jij – onuitgesproken – van ze verwacht."

Beïnvloedt de samenwerking met HVX ook hoe je aan andere teams leidinggeeft?

"Ik ben wat minder inhoudelijk gaan sturen en wat meer vanuit de motivatie van mensen. Dat werkt: mede geïnspireerd door HVX zijn nu bijvoorbeeld ook leraren binnen de mavo en het vwo bezig hun onderwijs te vernieuwen. De boodschap dat het in veel gevallen gewoon kán als je iets wilt, komt in de school steeds beter over. De keerzijde van werken

"Je mag zelf bepalen waar en wanneer je aan vakken werkt. Je kunt bovendien creatief zijn met de dingen die je moet doen. Je leert zelf na te denken en te ondernemen. Ook ervaar je zelf de voor- en nadelen van keuzes die je maakt en kun je daar zelf dingen aan veranderen."
(Leerling HVX)

vanuit motivatie is dat er weinig gebeurt als mensen weinig willen. Natuurlijk grijp ik in als er een ondergrens bereikt wordt, als het onderwijs of de leerlingen eronder lijden. Maar als de resultaten verder goed zijn en een team goed draait, moet je als leider ook weleens geduldig wachten."

Wat zie jij momenteel als de grootste meerwaarde van zelfsturing bij HVX?

"De vrijheid die mensen hebben om het morgen anders te doen. Alle teamleden nemen veel verantwoordelijkheid. Wel staat er veel druk op, omdat ze zien wat er allemaal moet gebeuren. Het gevaar is dat ze zich over de kop werken. Dat bespreek ik regelmatig met ze. Maar dat ze alles zélf doen, maakt het spannender en leuker, zeggen ze; het geeft energie, ook al hebben ze het druk. Datzelfde gevoel van eigenaarschap merk ik trouwens bij de leerlingen van HVX: ook die zijn bovengemiddeld betrokken."

Evert-Jan Oppelaar is het aanspreekpunt van Uldrik Speerstra binnen het HVX-team.

"Als Uldrik iets bij ons aankaart, voelt dat nooit alsof hij het van ons overneemt. Hij neemt ons serieus en communiceert met waardering voor onze professionaliteit. Zeker bij een zelfsturend team is dat heel belangrijk."



Ruud Urbach en een collega

MET LESOBSERVATIES DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS BEWAKEN

Teamleider Ruud Urbach wil de kwaliteit van het onderwijs op Aeres VMBO Almere bewaken. Dat doet hij door de lessen van de leraren uit zijn team te observeren.

“Het is mijn taak om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en leraren daarover feedback te geven”

beschikbaar. Hij kondigt het lesbezoek van tevoren aan en observeert ervaren collega's een half lesuur. Bij startende leraren is Ruud de hele les aanwezig.

Zo goed mogelijke indruk

“Startende leraren worden tot en met december door een buddy gecoacht en in januari kom ik in beeld”, zegt de teamleider. “Omdat ze nieuw zijn, wil ik een zo goed mogelijke indruk krijgen.” De leraar bepaalt in welke les die eerste observatie plaatsvindt en voor het tweede lesbezoek kiest Ruud de klas en les uit. Bij startende leraren volgt na de lesobservatie een feedbackgesprek, waarna de leraar in februari aan eventuele ontwikkelpunten kan werken. “In de tweede bezoeksronde in maart zie ik wat de leraar met mijn feedback heeft gedaan.”

Zes indicatoren

Sinds twee jaar gebruikt de teamleider de zogenoemde Digitale Observatie Tool (DOT) als leidraad bij zijn observaties. Een collega van een andere locatie ontdekte deze tool om de kwaliteit van het onderwijs in beeld te brengen. DOT is gebaseerd op de zes indicatoren van de Inspectie van het



Als teamleider geeft Ruud leiding aan 42 leraren uit zes leergebieden. Een fors aantal, vooral als je met iedereen in contact wilt zijn, maar niet elk jaar met iedere leraar een ontwikkelgesprek kan voeren. Omdat de teamleider wel een goed beeld wil hebben van het onderwijs op zijn school, legt hij minimaal eens en als dat lukt twee keer per jaar een lesbezoek af. Bij startende collega's hanteert hij een iets andere frequentie.

Kwaliteit

“Leerlingen komen hier om een diploma te halen en dat vraagt iets van onze leraren”, vertelt Ruud. “Het is mijn taak om de kwaliteit te bewaken en de leraren daarover feedback te geven.” Omdat hij zelf geen les meer geeft, heeft Ruud uren voor deze visitaties

“Doordat iemand jou observeert, word je je bewust van je eigen gedrag”

Onderwijs: klassenmanagement, consistente lesopbouw, interactief werken aan leerstof-overdracht, effectieve feedback op het leerproces, differentiatie en pedagogisch handelen. Ruud: “Het mooie is dat je de tool via je iPad kunt gebruiken. Zo lukt het me om zonder enorme papierwinkel alle leraren te bezoeken, hun manier van lesgeven te observeren en feedback te geven. Heel efficiënt en ook nog eens volgens de indicatoren uit het inspectiekader.”

Sturen op verbeterpunten

Feedback geven is volgens de teamleider vooral effectief als je mensen in hun waarde laat. Hij leerde feedback te geven en te ontvangen toen hij de opleiding tot schoolleider

volgde. “Dat heeft me gevormd en het helpt me in de gesprekken die ik met de leraren voer. Per thema kun je voor alle gedrags-indicatoren een score van één tot vier geven en er feedback bij zetten. De leraar logt na afloop van het lesbezoek in en ziet direct mijn bevindingen. Zo kan ik heel concreet op verbeterpunten sturen.”

Moeilijke klas

Karlijn Massing, docent rekenen/wiskunde en Nederlands, vindt het heel prettig dat ze haar scores direct na zo’n lesbezoek kan zien. Ze stapte twee jaar geleden over van het basisonderwijs en moest best wennen aan de nieuwe ‘doelgroep’. “Ik was onzeker en ging zelfs twijfelen of ik überhaupt wel les kon geven”, vertelt ze. Vanuit de gedachte dat ze

daarvan het meest kon leren, koos ze voor het eerste lesbezoek bewust haar moeilijkste klas. Daarna volgde meteen een feedbackgesprek. “Dat was heel positief; Ruud vindt dat ik een goede leraar ben en dat gaf me het vertrouwen dat ik nodig had”, aldus Karlijn.

Scores vergelijken

Als feedback gaf Ruud haar mee dat Karlijn veel gesloten vragen aan de leerlingen stelde. Tijdens het tweede lesbezoek zag hij dat ze veel meer open vragen aan de leerlingen voorlegde. Karlijn: “Doordat iemand anders jou observeert, word je je bewust van je eigen gedrag en kun je dat aanpassen.” Ruud voert bij ervaren leraren niet standaard een gesprek na een observatie. “Ze weten dat ze me kunnen opzoeken als ze vragen over de scores of feedback hebben.” De leraren kunnen de tool ook zelf invullen en zo hun eigen score met die van de teamleider vergelijken. Ruud: “Dat is een mooie aanleiding voor een vervolgesprek of voor de tweejaarlijkse ontwikkelgesprekken. Daarin neem ik mijn bevindingen van de laatste drie lesbezoeken mee.”

Kwestie van oefenen

De teamleider weet inmiddels heel goed welke thema’s en indicatoren er zijn en heeft slechts een kwartier nodig om een volledige DOT in te vullen. “Het eerste kwartier kijk en luister ik alleen maar”, zegt Ruud. Samen met een andere teamleider heeft hij in zo’n anderhalf jaar tijd 150 lesbezoeken gedaan. Alle resultaten worden verzameld in een ‘vloot-schouw’ van de school. Die vloot-schouw betekent dat Ruud informatie van meerdere

Aeres neemt deel aan het innovatietraject van Voortgezet Leren met als thema ‘Eigentijds onderwijs in de pro/vmbo-organisatie’. Lees meer op voortgezetleren.nl/innovatietraject



observaties samenvoegt. “Door bepaalde informatie te selecteren, krijgen wij als schoolleiding inzicht in de kwaliteit van lessen in bijvoorbeeld een leerjaar, leerweg of vak.”

‘In control’

Ruud: “Met deze tool kan ik bij een inspectiebezoek vooraf aan de inspecteur vertellen wat hij of zij gaat zien. Het kan zijn dat dingen niet helemaal goed gaan, maar de inspecteur weet dan wel dat we daaraan werken. We laten zien dat we ‘in control’ zijn en dat we weten aan welke knoppen we moeten draaien.” Zo helpen de observaties via de DOT volgens de teamleider om met elkaar te zien waar het kwalitatief beter kan en vooral ook wat al goed gaat. “In een innovatietraject met Voortgezet Leren werken we aan innovaties in onze school”, vertelt Ruud tot slot. “Het is altijd een uitdaging om ons onderwijs anders in te richten terwijl ‘de winkel openblijft’. Dat we kunnen zien wat goed gaat, geeft ons het vertrouwen om door te ontwikkelen.”

WIL JIJ OOK FEEDBACK VAN COLLEGA’S?

Meld jouw school dan kosteloos aan voor een collegiale visitatie. Collega’s van een andere school bezoeken jouw school. Jij ontvangt feedback over wat jullie kunnen doen om de schoolambities te realiseren. Aanmelden kan op voortgezetleren.nl/collegiale-visitatie



Een schoolcultuur met meer gedeelde verantwoordelijkheid

“WE GEVEN ONS TEAM VEEL VERTROUWEN; PROBEER MAAR, DOE MAAR!”

“Een cultuurverandering creëer je niet van de ene op de andere dag. We hebben duidelijk aan ons team uitgelegd wat we voor ogen hadden: een open cultuur, waarin leerlingen én leraren ruimte voelen om mee te denken, om met initiatieven te komen.” André Dokman (directeur), Carolien Gerritsen (adjunct-directeur) en Alwin Smit (leraar) vertellen over de cultuurverandering die op het Futura College in Woerden gaande is.

André Dokman en Carolien Gerritsen vormen samen de schoolleiding van de praktijkschool in Woerden. De afgelopen jaren zetten zij een duidelijke cultuuromslag in gang. André: “Toen ik hier begon, was de organisatie verdeeld over twee locaties, daardoor voelde het niet als één team. Collega’s waren tevreden, maar er was nauwelijks sprake van een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid.” De schoolleiding stond voor de vraag hoe zij dit konden doorbreken. Carolien: “We

begonnen met het uitspreken van onze ideeën: een open cultuur met meer gedeelde verantwoordelijkheid. We lieten aan het team merken dat het niet erg is als er een keer wat fout gaat.” André: “Als je twee keer valt en drie keer opstaat, ga je per definitie toch een stap vooruit. Dus fouten maken is niet erg, zolang je er maar van leert.” André vervolgt: “Uit onderzoek van onder andere McKinsey blijkt dat veranderprocessen de meeste kans van slagen hebben als de

professionals van elkaar leren en zelf hun doelen opstellen. Ons uitgangspunt was dus: leg leraren geen doelen op, maar laat hen die zelf verwoorden.”

Big picture learning

Een belangrijke stap in het veranderproces was de introductie van het onderwijsconcept Big Picture Learning in 2013. Docent Alwin: “Dat gaat uit van de interesses, talenten en behoeften van de individuele leerling.



Carolien Gerritsen en André Dokman

GOUDEN TIP

“Mijn belangrijkste tip: luister als schoolleiding goed naar leerlingen en naar het lerarenteam. Als je wilt dat zij met meer initiatieven komen, benoem dat dan. En als de ideeën haalbaar zijn, voer ze dan ook uit.” – Alwin



Leerlingen krijgen bij ons veel ruimte om te ontdekken en zelf op onderzoek uit te gaan. Omdat ze werken volgens een individueel leerplan, zijn zij in grote mate eigenaar van hun eigen leerproces.” De schoolleiding vindt dat deze uitgangspunten ook voor de leraren moeten gelden. Daarom voeren André en Carolien bijvoorbeeld om de paar



“Als je twee keer valt en drie keer opstaat, ga je per definitie toch een stap vooruit. Dus fouten maken is niet erg, zolang je er maar van leert”



weken één-op-één gesprekken met alle leraren. André: “Deze gesprekken zijn erg informeel en vallen buiten de vastgestelde gesprekscyclus. Een mooie manier om op de hoogte te blijven van wat er bij leraren speelt in hun dagelijks werk. Daarnaast bespreken we de ontwikkelpunten. Leraren koppelen daar vervolgens zelf concrete acties aan. Zo helpen we onze mensen om hun talenten te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen.”

Feedback geven én ontvangen

Naast de focus op persoonlijke ontwikkeling, is er veel aandacht voor een open aanspreekcultuur, vertelt Carolien. André: “Je kunt hier gemakkelijk bij een les binnenlopen, die

vorm van openheid is er zeker. Maar mensen in het onderwijs doen het over het algemeen wel graag op hun eigen manier. We zijn niet zo gewend om actief om feedback te vragen of om anderen aan te spreken. Daarom zijn we een traject bij stichting LeerKRACHT gestart.” Alwin: “Door de trainingen bij LeerKRACHT en lesbezoeken deden we ervaring op in het voeren van feedback-gesprekken. We leerden methodes om elkaar op een ‘veilige’ manier aan te spreken.”

André: “Het blijft soms lastig; we zijn een harmonieuze organisatie en feedback kan de harmonie weleens verstoren. Maar ik ken genoeg voorbeelden waarin collega’s elkaar wel aanspreken. Laatst nog; een collega gaf omgevraagd feedback op mijn jaarlijkse

WISSEL KENNIS EN ERVARINGEN UIT OP EDUALDO.NL

Eduardo.nl is een platform waar school- en teamleiders op een laagdrempelige manier kennis en ervaringen uitwisselen. In een afgeschermd omgeving deel je bruikbare tips en stel je vragen aan collega’s uit het hele land. Benieuwd? Maak direct een account aan op: edualdo.nl/groep/schoolleiders



toespraak tijdens de open dag. Daar ben ik natuurlijk meteen mee aan de slag gegaan.”

Ruimte voor input en initiatief

André: “Ik heb het idee dat collega’s het waarderen als we ze om input vragen. Zo ontwikkelden we ons jaarplan bijvoorbeeld samen met het lerarenteam. Leraren werkten

in groepen de belangrijkste thema’s uit. Zo kwam een document tot stand dat breed gedragen wordt, geen stuk dat door de schoolleiding is opgesteld en vervolgens in een la verdwijnt. Ook is er op initiatief van een aantal leraren bijvoorbeeld een studiereis naar Parijs georganiseerd. Wegens groot succes herhalen we dat volgend jaar.” Alwin voegt toe: “Binnen het praktijkonderwijs krijgen leraren veel vrijheid, maar voor ons op het Futura College geldt dat nog net wat meer. Initiatieven worden door de schoolleiding gewaardeerd en gestimuleerd, en dat verhoogt de motivatie.” Ook de leerlingen van het Futura College komen steeds vaker met ideeën, vertelt André, bijvoorbeeld een andere inrichting van het schoolterrein of het organiseren van een lentefeest.

Strategisch HRM

Langzamerhand beseften André en Carolien dat de verandering die ze in gang hadden gezet direct linkt aan strategisch HRM.

Carolien: “We waren constant in praktijk bezig met deze cultuurverandering, maar hadden pas later door dat dit allemaal valt onder SHRM.” Geen uitgeschreven beleid dus, maar ontwikkeling door doen. “Als schoolleiding hebben we veel geleerd van dit proces”, vertelt André. “Omdat het hele team meer verantwoordelijkheid voelt, heb ik het gevoel dat we het nu veel meer met z’n allen doen. Soms heb ik het antwoord op een vraag ook niet. Mijn insteek is nu: laten we er samen over praten, dan komen we er vast wel uit.”





DE 'PEDACCR' ALS MOTOR VOOR SCHOOLONTWIKKELING

Een leraar die op het Stedelijk College Eindhoven het voortouw wil nemen in onderwijsontwikkeling, leerlingenzorg of kwaliteitszorg, kan als 'pedaccer' aan de slag. "De leukste functie die er is", zegt pedaccer Theo van der Maazen.

Op het Stedelijk College Eindhoven werkt Theo van der Maazen al sinds 2004 als docent pedagogiek-didactiek, kortweg 'pedaccer'. Hij geeft een deel van de week les in het vak LifeStyle en heeft daarnaast taken op het gebied van onderwijsvernieuwing en -verbetering. In totaal telt het Stedelijk College zeventien 'pedaccers'. Ze zijn verdeeld over een team met innovatietaken en een team dat werkt aan leerlingenzorg en kwaliteitszorg. Als pedaccer in het innovatieteam heeft Theo 'de leukste baan ter wereld', zegt hij. "Je kunt nog steeds je passie kwijt in het lesgeven, maar daarnaast kun je jezelf specialiseren."

Portefeuilles

Gemiddeld hebben pedaccers 300 klokuren per jaar voor ontwikkeltaken. Ze hebben elk

TIP: PASSIE STIMULEERT SCHOOLONTWIKKELING



Naast de pedaccer riep het Stedelijk College nog twee functies in het leven: docent-coach (geeft les en begeleidt collega's) en docent-coördinator leerlingzaken (geeft les en is verantwoordelijk voor regelwerk rondom leerlingen). Theo: "Die nieuwe functies hebben de schoolontwikkeling versneld. Het is wel een ingrijpende keuze. Je moet bijvoorbeeld ook functie-omschrijvingen en competentie-profielen opstellen. Maar als je leraren de mogelijkheid geeft om zich te specialiseren in iets waar ze een passie voor hebben, geeft dat wel een mooie energie. Het zorgt voor ontwikkeling in de school: er gebeurt bij ons veel meer."

twee tot vier portefeuilles die passen bij hun kwaliteiten en interesses. Ook zijn ze twee aan twee verantwoordelijk voor de organisatorische aansturing van de leraren die coach loopbaanondersteuning en -begeleiding (lob) zijn in een jaarlaag. Zo is Theo als lob-coach betrokken bij jaarlaag 2 en heeft hij als hoofd-portefeuille digitaal onderwijs. Ook houdt hij zich bezig met de ontwikkeling van leerdoeldenken en de samenhang tussen alle lopende ontwikkelingen. Zijn collega Anita Hermans (docent geschiedenis en wiskunde) heeft de portefeuilles leerdoeldenken, digitaal



onderwijs en formatieve evaluatie. Ook stuurt zij de lob-coaches in jaarlaag 3 aan.

Verdieping

"Het leuke is dat je als pedaccer meer van de school te zien krijgt", zegt Anita. "Onderwijs draait natuurlijk om het werk in de klas, maar er is van alles nodig om dat mogelijk te maken. Als pedaccer zie je meer van wat zich buiten het klaslokaal afspeelt. Je wordt bij overleggen betrokken, je kunt interessante taken op je nemen. Dat bood mij de verdieping waar ik na twintig jaar lesgeven behoefte aan had. Ik wil me ervoor inzetten dat onze leerlingen het onderwijs krijgen dat het best aansluit op hun behoeften. In deze functie kan dat."

Schakelen

Anita heeft er nu een jaar als pedaccer opzitten. "Dingen uitzoeken, met vernieuwingen de diepte ingaan, collega's enthousiast maken: dat bevalt goed. Wel vind ik het schakelen tussen lesgeven en pedaccertaken heftig. Je plant je werk als pedaccer tussen je lesuren door. Daardoor ga je vaak van les naar afspraak naar les naar afspraak. Dat

ligt niet aan de roostermakers, die doen hun best om iedereen een optimaal rooster te geven. Maar het is druk, ook omdat je in je enthousiasme soms te veel taken oppakt. Dan moet je jezelf een beetje in bescherming nemen, bijvoorbeeld door in je POP-gesprek afspraken te maken met je leidinggevende. Wat doe je nu en wat doe je later?"

Gespreid leiderschap

Pedaccers functioneren op basis van gespreid leiderschap: ze hebben een voortrekkersrol die door iedereen in de school wordt erkend, zonder dat daar een hiërarchische positie bij hoort. Met een knipoog zegt Theo: "Als pedaccer heb je in de hiërarchische lijn niks te zeggen en toch wordt er altijd naar je geluisterd." In de praktijk werkt het prima, merkt Anita. "Leraren nemen je serieus. Een voorwaarde is dat je jezelf proactief opstelt. Als pedaccer ligt het initiatief vooral bij jou.

"Dit biedt mij de verdieping waar ik na twintig jaar lesgeven behoefte aan had"

Vaak beslis jij wanneer je een taak oppakt, wat daarvoor nodig is, hoe vaak je met andere pedaccers overlegt en hoe je collega's enthousiast maakt."

Funciemix

Het idee om nieuwe docentfuncties te creëren, werd in 2004 door het bestuur en management van het Stedelijk College zelf bedacht. In het kader van de funciemix

kregen scholen geld om leraren te benoemen in LC- en LD-functies. Het Stedelijk College besloot de plekken niet 'van bovenaf' te verdelen, maar nieuwe functies te creëren. Geïnteresseerde leraren konden daarop solliciteren. "Zo word je geen LC- of LD-docent op basis van wat je hebt gedaan, maar op basis van wat je voor de school kunt gáán betekenen", zegt Theo van der Maazen. "Je krijgt allemaal gedreven mensen op LC- en LD-functies en dat stimuleert de schoolontwikkeling." ➡

WIL JIJ LEREN VAN ÉN MET COLLEGA-SCHOOLEIDERS?

Op 11 november 2020 vindt de jaarlijkse Schoolleidersconferentie plaats. Deze editie staat in het teken van leidinggeven aan leren. Tijdens deze conferentie, waar je online óf op locatie aan kunt deelnemen, doe je nieuwe inzichten op en leer je van en met collega-schoolleiders. Meld je direct aan via: voortgezetleren.nl/schoolleidersconferentie



"Je kunt nog steeds je passie kwijt in het lesgeven, maar daarnaast kun je jezelf specialiseren"



Dit is een uitgave in het kader van
het programma Voortgezet Leren.
De VO-raad verzorgt samen met
Schoolinfo dit programma.

voortgezetleren.nl

Utrecht, september 2020

VO RAAD school|info